

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Organisasi merupakan wadah bagi sekelompok orang yang bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama (Jones, 2013). Dalam suatu organisasi terdapat tugas-tugas yang harus dikoordinasikan sehingga dapat mewujudkan tujuan dari organisasi yang telah dibentuk. Setiap organisasi apapun jenisnya membutuhkan aplikasi manajemen dalam mengelolah tugas serta sumber daya yang dimiliki. Istilah manajemen atau pengelolaan sendiri adalah seni mengelola sumber daya yang tersedia, misalnya orang, barang, uang, pikiran, ide, data, informasi infrastruktur, dan sumber daya lain yang ada di dalam kekuasaannya untuk dimanfaatkan secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Yusup, 2012).

Sekarang ini pengelolaan sumber daya tidak hanya terbatas pada sumber daya fisik ataupun materi tetapi lebih daripada itu adalah pemanfaatan sumber daya berupa manusia secara optimal (Cascio, 2013). Organisasi modern saat ini memandang bahwa pemanfaatan sumber daya manusia meliputi aset yang tertanam di dalamnya yaitu berupa pengetahuan dan kemampuan termasuk pengalaman, keahlian, kreativitas serta potensi inovasi yang dimiliki sumber daya manusia tersebut sebagai modal organisasi yang paling utama. Menurut Stewart (1997) dalam Yusup (2012) pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual dan pengalaman didefinisikan sebagai modal intelektual yang harus dikelola dengan

baik. Dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia secara tepat maka organisasi akan memiliki kemampuan untuk berkompetisi dengan organisasi lain dalam dunia yang serba kompetitif seperti sekarang ini.

Modal intelektual mempunyai kaitan yang erat dengan manajemen pengetahuan yang saat ini telah banyak diterapkan tidak hanya pada organisasi bisnis tetapi juga dalam organisasi dan lembaga pemerintahan. Manajemen pengetahuan merupakan suatu disiplin yang memperkenalkan suatu pendekatan terintegrasi dalam mengidentifikasi, menangkap, mengevaluasi, memberikan dan membagi pengetahuan untuk kepentingan perusahaan, lembaga dan organisasi sehingga membuat pengetahuan yang tersedia dapat dimanfaatkan saat dibutuhkan (Seubert *et al*, 2001 dalam Yusup, 2012).

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki modal intelektual yakni pengetahuan. Namun pada kenyataannya modal berupa pengetahuan ini tidak digunakan secara maksimal dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem untuk mengelola pengetahuan tersebut. Dengan adanya manajemen pengetahuan, organisasi dapat mengelola pengetahuan sebagai aset yang dalam berbagai strateginya terdapat penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat. Sehingga setiap sumber daya yang terlibat dapat saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi (Wulantika, 2007).

Manajemen pengetahuan dipandang penting karena dampak dari pengimplementasiannya dapat memberi manfaat besar bagi organisasi seperti pada bidang operasi dan pelayanan, meningkatkan kompetensi personal dari

sumber daya dalam organisasi, memelihara ketersediaan pengetahuan hingga memunculkan inovasi dalam pengembangan produk atau layanan. Menurut Warouw dan Kawet (2014), manajemen pengetahuan menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Selain itu menurut Muttaqien (2006), manajemen pengetahuan juga diterapkan untuk memperbaiki komunikasi di antara manajemen puncak dan pekerja untuk mempertahankan proses kerja serta menanamkan budaya berbagai pengetahuan dan mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Seiring dengan perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi karyawan yang berpendidikan dan berkeahlian menjadi semakin bernilai. Berkaitan dengan faktor eksternal sebuah perusahaan, maka pengelolaan pengetahuan menjadi semakin penting di era ekonomi berbasis pengetahuan atau *knowledge-based economy* (Wulantika, 2007). Hal ini didukung dengan pendapat yang dipaparkan oleh Jones (2013) bahwa pengembangan cara yang efektif dapat dicapai dengan dukungan pemanfaatan teknologi informasi dan manajemen pengetahuan. Era pengetahuan menuntut adanya perubahan pengelolaan sumber daya manusia karena sumber daya manusia sangat diperlukan untuk memberikan kontribusi melalui pengetahuan yang dimilikinya bagi tercapainya organisasi lebih efektif (Karl, 2003). Bollinger dan Smith (2001) dalam Rudiyanto (2012) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci kesuksesan sekaligus kegagalan strategi manajemen pengetahuan. Hal ini disebabkan karena pengetahuan terletak pada individu dan diciptakan oleh individu (Andrawina *et al*, 2008 dalam Rudiyanto, 2012)

Salah satu fokus dari manajemen pengetahuan adalah berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing* (Rudiyanto, 2012). Kegiatan berbagi pengetahuan merupakan bagian tersulit dalam manajemen pengetahuan. Hal ini karena kegiatan berbagi pengetahuan berhubungan erat dengan manusia dan juga elemen organisasi berupa budaya. Berbagi pengetahuan merupakan hal penting dalam manajemen pengetahuan karena menjadi dasar dan penghubung dari *knowledge acquisition* dan *knowledge utilization*. Dengan demikian apabila berbagi pengetahuan dalam organisasi tidak dapat terlaksana maka strategi manajemen pengetahuan juga tidak dapat berjalan dalam organisasi tersebut. Salah satu manfaat dari kegiatan berbagi pengetahuan adalah mampu membuat pengetahuan *tacit* yaitu pengetahuan individu yang didapat dari pengalaman keseharian, yang sulit diduplikasikan dan diajarkan kepada orang lain dapat terus berada dalam organisasi walaupun individunya telah meninggalkan organisasi. Berbagi pengetahuan juga dapat mengurangi kesenjangan pengetahuan yang terjadi antara karyawan senior dan junior karena pada umumnya pengetahuan dalam organisasi lebih banyak terdapat pada karyawan senior. Kegiatan berbagi pengetahuan sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan dan perlu untuk diterapkan dalam organisasi sehingga dapat menciptakan perilaku berbagi pengetahuan dan pada akhirnya menjadi budaya berbagi pengetahuan organisasi (Pertiwi, 2011 dalam Rudiyanto 2012).

Berbagi pengetahuan pada dasarnya termasuk prinsip manajemen yang mengatur dan mengelolah pengetahuan yang dimiliki organisasi. Dalam kegiatan berbagi pengetahuan menuntut adanya penyebaran pengalaman kerja dan pengetahuan karyawan secara individu serta kolaborasi antar karyawan dan juga

subsistem dalam organisasi (Noor dan Salim, 2011). Namun kegiatan ini tidak dapat tercipta dengan mudah. Berbagi pengetahuan membutuhkan kemampuan dan keinginan individu untuk terlibat dalam kegiatan ini. Hal inilah yang dikenal dengan kemampuan berbagi pengetahuan. Kim dan Lee (2006) mendefinisikan kemampuan berbagi pengetahuan sebagai kemampuan karyawan untuk berbagi pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaannya, keahlian dan informasi kontekstual dengan karyawan lain melalui interaksi secara formal dan informal di dalam atau antar suatu unit kerja. Untuk mengukur kemampuan berbagi pengetahuan yang dimiliki individu atau karyawan, tentunya perlu untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kim dan Lee (2006) melakukan penelitian tentang faktor-faktor dalam organisasi berupa budaya dan struktur organisasi serta teknologi informasi ikut mempengaruhi kemampuan berbagi pengetahuan karyawan pada lima organisasi publik dan lima organisasi swasta. Sementara Noor dan Salim (2011) menambahkan faktor individual sebagai pendukung kemampuan berbagi pengetahuan berdasarkan penelitian Van den Brink (2003), Riege (2005), Bakhari and Zawiyah (2008) yang membagi faktor-faktor tersebut ke dalam tiga kategori yaitu faktor individual, organisasi dan teknologi informasi.

Faktor organisasi yang terdiri dari struktur organisasi dan budaya organisasi tentunya dapat membentuk kegiatan berbagi pengetahuan karena di dalamnya terdapat unsur yang mengatur segala aspek dan sumber daya organisasi dan juga mendukung berjalannya segala proses dan aktivitas kerja dalam organisasi termasuk kegiatan berbagi pengetahuan. Seperti diketahui, faktor teknologi informasi juga berperan dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan dan menjadi elemen utama selain *people* dan *process* dalam manajemen pengetahuan

dalam organisasi (Gorelick *et al*, 2004). Oleh karena itu tantangan utama organisasi saat ini adalah untuk memperbaiki faktor-faktor yang ikut berperan dalam peningkatan kemampuan berbagi pengetahuan karyawan sehingga dapat mewujudkan penerapan manajemen pengetahuan dengan sukses.

Saat ini telah banyak organisasi di Indonesia yang telah menerapkan manajemen pengetahuan untuk mewujudkan keunggulan kompetitif dari organisasi tersebut. Organisasi tersebut antara lain bergerak pada bidang produksi, manufaktur, jasa perbankan, jasa *hospitality*, jasa penerbangan, bahkan perusahaan negara seperti PT. Telkom dan PT. PLN Persero serta pada organisasi pemerintahan seperti kementerian pun telah menerapkan manajemen pengetahuan. Hal ini tidak menutup kemungkinan pada organisasi yang bergerak pada bidang pendidikan seperti universitas yang dituntut untuk selalu berkembang dalam usaha meningkatkan keunggulan kompetitif guna mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Universitas Atma Jaya Yogyakarta sebagai salah satu perguruan tinggi swasta yang telah berdiri selama hampir 50 tahun di kota Yogyakarta memiliki tujuan organisasi untuk dapat terus mewujudkan keunggulan dalam bidang jasa pendidikan yang didukung dengan sumber daya yang baik di dalamnya. Salah satunya adalah melalui kemampuan sumber daya manusia yakni karyawan administratif yang melaksanakan berbagai tugas-tugas rutin yang bersifat operasional pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Berdasarkan pemaparan di atas maka penulis kemudian tertarik untuk melakukan penelitian untuk menguji dan menganalisis pengaruh elemen organisasi dalam hal ini budaya dan struktur organisasi, teknologi informasi terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

## **B. Perumusan Masalah**

Dalam latar belakang di atas telah dipaparkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan mendapat peran penting dalam usaha bagi organisasi untuk berkembang dalam menghadapi tantangan persaingan di era berbasis pengetahuan sekarang ini yang cukup kompetitif. Banyak organisasi swasta maupun organisasi bersifat publik bahkan di kalangan pemerintahan pun mulai menerapkan sistem ini. Namun untuk melihat keberhasilan dari penerapan manajemen pengetahuan bagi organisasi, perlu untuk mengukur kemampuan berbagi pengetahuan sumber daya manusia yang bekerja di dalam organisasi dan juga faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu elemen organisasi yang terdiri dari budaya dan struktur organisasi yang tercipta dalam organisasi serta faktor teknis seperti teknologi informasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan?
2. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan?
3. Bagaimana pengaruh teknologi informasi terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan?

### C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus, penulis membatasi permasalahan yang diteliti terhadap beberapa variabel. Adapun beberapa variabel yang akan diteliti oleh penulis, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins dan Judge, 2007). Variabel budaya organisasi ini diukur melalui tiga indikator yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan yaitu pemahaman terhadap visi dan tujuan organisasi, tingkat kepercayaan dan level interaksi sosial antara karyawan (Kim dan Lee, 2006).
2. Struktur organisasi didefinisikan sebagai suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas (Steers, 1984; Kusdi, 2009). Variabel struktur organisasi ini diukur melalui tiga indikator yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan yaitu derajat sentralisasi organisasi, derajat formalisasi atau dan level sistem penghargaan berdasarkan kinerja dalam organisasi (Kim dan Lee, 2006).
3. Teknologi informasi (TI) didefinisikan sebagai media penyebaran informasi melalui sarana komputer yang digunakan untuk mendukung tiap tugas dan pekerjaan di dalam organisasi (Carrillo *et al*, 2004). Terdiri dari komponen berupa perangkat keras (*hardware*) seperti mesin komputer, perangkat lunak (*software*), teknologi manajemen data,



teknologi jaringan dan telekomunikasi. Variabel ini diukur melalui dua indikator yaitu level pemanfaatan TI dan derajat persepsi karyawan terhadap kemudahan menggunakan aplikasi TI (Kim dan Lee, 2006).

4. Kemampuan berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk berbagi pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaannya, keahlian dan informasi kontekstual dengan karyawan lain melalui interaksi secara formal dan informal di dalam atau antar suatu unit kerja (Kim dan Lee, 2006).
5. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan administratif yang bukan termasuk staf pengajar yang telah bekerja setidaknya 1 tahun pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY).

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh teknologi informasi terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan.

## **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru bagi penelitian selanjutnya dengan modifikasi penambahan jumlah faktor maupun dalam hal objek penelitian dan metode pengukuran serta analisis yang berbeda atau dengan mengangkat contoh kasus yang pada organisasi atau perusahaan tertentu khususnya pada bidang Sumber Daya Manusia.

### **b. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi kepada pihak manajerial dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta mengenai hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan berbagi pengetahuan karyawan yang terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi. Peneliti melihat pentingnya pengelolaan pengetahuan termasuk pada organisasi pendidikan yakni universitas yang saat ini mulai berkembang untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan adalah dengan melihat kemampuan sumber daya manusia untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi sebagai faktor kunci untuk dapat mewujudkan kesuksesan dari organisasi dalam hal ini universitas dengan mengkombinasikan praktek-praktek pengelolaan sumber daya dengan elemen dan infrastruktur dalam organisasi secara tepat.

## **F. Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran penulisan dalam penelitian ini, berikut ini merupakan sistematika penulisan yang berisi informasi umum yang akan dibahas di setiap babnya.

### **Bab I            PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

### **Bab II           TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

Bab ini merupakan telaah pustaka yang memuat konsep teori sebagai penguat dalam tesis ini. Dalam bab ini juga akan dibahas mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang digunakan.

### **Bab III          METODE PENELITIAN**

Bab ketiga membahas tentang metode penelitian yang menjelaskan tentang bentuk penelitian, lokasi penelitian, populasi, sampel dan definisi operasional variabel. Bab ini juga akan membahas metode pengumpulan data, metode pengukuran data dan metode analisis data.

#### Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab keempat merupakan hasil pembahasan berisi inti dari penulisan tesis, gambaran umum variabel yang digunakan dalam penelitian serta analisis dari data yang diperoleh dari penelitian.

#### Bab V PENUTUP

Bab kelima berisikan tentang kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, implikasi manajerial, saran bagi peneliti lain dan keterbatasan penelitian.